



## „Vereinbarkeit von Beruf und Familie verlangt auch Zugeständnisse“

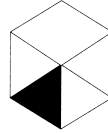
(erschieden unter <http://www.hauptsache-bildung.de> am 14.11.2011)

In unserem ersten Fachinterview zum Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ steht uns heute **Michael Weidinger, Partner von Herrmann Kutscher Weidinger Arbeitszeitberatung, Berlin**, zur Verfügung. Herrmann Kutscher Weidinger Arbeitszeitberatung ist das erste und seither führende deutsche Beratungsunternehmen für alle Fragen der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung mit Erfahrungen aus einigen tausend Beratungsprojekten in fast allen Branchen und Betriebsgrößen.

*1. Frage: Nicht zuletzt durch die Debatte über die Frauenquote in Führungspositionen und Vorständen ist das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie in aller Munde. Immer wieder werden von der Politik neue Regelungen und Gesetzesentwürfe auf den Weg gebracht. Trotzdem beklagen sich viele Eltern, dass der Versuch, Kind und Karriere auf einen Nenner zu bringen, in der Praxis scheitert. Wo steht Deutschland also wirklich auf dem Weg in eine moderne Gesellschaft, in der es doch eigentlich für jeden möglich sein sollte, Familie und Beruf zu vereinbaren?*

Weidinger: Nachdem das Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ lange Zeit auf der Ebene allgemeiner Appelle und unverbindlicher Erklärungen abgehandelt wurde, beobachten wir seit etwa 3-4 Jahren eine deutliche Zunahme des Interesses auch bei kleinen und mittleren Unternehmen. Hierbei dürfte vor allem die Arbeitsmarktlage eine Rolle spielen: Qualifizierte Mitarbeiter/innen zu gewinnen und zu halten ist für die Mehrzahl der deutschen Unternehmen ein wichtiges, wenn nicht das personalpolitische Thema geworden. Hinzu kommen veränderte Verhaltens- und Erwartungsmuster junger Väter, die mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen wollen. Und sicher trägt auch der zunehmende Anteil alleinerziehender Eltern hierzu bei.

Die praktischen Konsequenzen dieser erkennbaren Umorientierung sind jedoch nach meiner Beobachtung in der Mehrzahl der Unternehmen über erste Schritte nicht hinausgekommen, so dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für die meisten Mitarbeiter/innen derzeit noch erhebliche Zugeständnisse in der einen oder der anderen Sphäre verlangt. Allerdings sollte die Erwartung an eine diesbezügliche Harmonie nicht zu hoch geschraubt werden: Die unrealistische Vorstellung, alles unter einen Hut zu bringen, ohne Kompromisse machen zu müssen, sehe ich als Kehrseite der geschilderten Umsetzungsdefizite, die Wahrheit dürfte in der Mitte liegen.



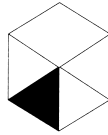
*2. Frage: Neben der Notwendigkeit, mehr Betreuungsangebote zu schaffen, gilt es, auch die veralteten Rollenbilder, die in unserer Gesellschaft immer noch vorherrschen, zu ändern. Das Bild der berufstätigen Mutter muss eine höhere Selbstverständlichkeit erlangen. In Ländern wie Frankreich sind eine flexible Kinderbetreuung und Serviceleistungen vom Staat selbstverständlich. Offenbar auch deshalb, weil Familie und Kinder einen höheren Status haben und Kinder als wichtiger Glücks- und Zukunftsfaktor angesehen werden. Wie kann das deutsche Bewusstsein diesbezüglich verändert werden?*

**Weidinger:** Kollektive Bewusstseinsveränderungen halte ich prinzipiell für nicht erstrebenswert; das gilt besonders in diesem Fall, wo es doch in allererster Linie um die Schaffung von Spielräumen für die individuelle Ausbalancierung von Beruf und Privatleben geht. Insofern sollte meines Erachtens von Leitbildern abgesehen werden außer von dem der Ermöglichung und Unterstützung individueller Lebensentwürfe, die auch sehr unterschiedliche Gewichtungen zwischen Beruf und Familie einschließen – sowohl in den jeweiligen Lebensphasen als auch zwischen ihnen.

Das Leitbild der berufstätigen Mutter ist nach meiner Beobachtung in der jüngeren Generation schon selbstverständlich, so dass ich hier keinen besonderen Förderungsbedarf erkennen kann. Und auch in puncto Kinderfreundlichkeit hat sich nach meiner Anschauung in den vergangenen Jahrzehnten eine Menge getan. Der Umgang von Eltern mit ihren Kindern scheint mir vielfach eher von Überfürsorglichkeit bestimmt zu sein, häufig verbunden mit einer ausgeprägten Vorstellung von der Besonderheit des eigenen Kindes, die dann auch zu übermäßigen Erwartungen sowohl der Eltern als auch des Kindes selbst an sich führt – meines Erachtens ein potenzieller Belastungsfaktor für alle Beteiligten.

*3. Frage: Warum wird das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht stärker als 'Väterthema' betrachtet? Immerhin zeigt eine Befragung der Hessenstiftung auf, dass viele Väter mit ihrer (Un)Vereinbarkeitslösung zwischen Beruf und Familie unzufrieden sind. Trotzdem nimmt gerade einmal jeder vierte Vater Elternzeit. Warum fürchten so viele Väter negative Konsequenzen in ihrem Berufsalltag?*

**Weidinger:** Ich bin sicher, dass die Zahl der aktiv an der Kinderbetreuung und -erziehung teilnehmenden Väter in den letzten zwanzig Jahren deutlich zugenommen hat. Allerdings zeigen sich hier die in der Antwort zur ersten Frage bereits angesprochenen Umsetzungsdefizite bei den Unternehmen – und, spiegelbildlich dazu, illusorische persönliche „Alles-zugleich“-Vorstellungen, die Kompromisse nur soweit zumutbar erscheinen lassen, wie sie keine Verzichtentscheidungen (etwa hinsichtlich des Entgelts oder auch des Umfangs an ungebundener persönlicher Freizeit) verlangen.

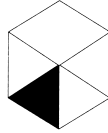


4. Frage: Mittlerweile gibt es immer mehr Unternehmen, die bewusst in die Kinderbetreuung investieren und die davon überzeugt sind, dass eine familienfreundliche Personalpolitik Vorteile bringt. Trotzdem tun sich insbesondere viele kleine und mittelständische Unternehmen schwer, familienfreundliche Leistungen anzubieten. Unterschätzen diese Unternehmen nicht die Wirkkraft von besonderen Leistungen, um sich von der Konkurrenz positiv abzuheben?

**Weidinger:** Die meist diskutierten Modelle, wie Unternehmen ihren Mitarbeitern Hilfestellung bei der Balance zwischen Beruf und Familie bieten können, stammen aus Großunternehmen; hier finden sich kleinere und mittelständische Betriebe kaum wieder. Dabei gerät leider aus dem Blickfeld, dass gerade hier Flexibilität oft in höherem Maß gelebt wird als in Großunternehmen: einfach aufgrund der allseits größeren Kundennähe und der weniger stark ausgeprägten internen Strukturen. Es kommt meines Erachtens darauf an, aus diesen guten Voraussetzungen auch für die Mitarbeiter/innen nutzbare Flexibilität zu gewinnen; hier stehen mitunter patriarchalische Führungstraditionen im Weg, so dass etwa bei Generationenwechseln in Familienunternehmen schnell erhebliche Fortschritte gemacht werden. Auch hier gilt meines Erachtens aber: Kollektive Leitbilder wirken eher abschreckend; entscheidend dürfte die Verknüpfung von betrieblich erforderlicher Flexibilisierung und Differenzierung (etwa wenn es um die Steuerung der Arbeitszeit gemäß den jeweiligen Kunden- und Wirtschaftlichkeitsanforderungen geht) mit der Schaffung individueller zeitlicher Gestaltungsspielräume für die Mitarbeiter/innen sein – auf der Basis ihnen unternehmensseitig ebenso zugestandener wie von ihnen eingeforderter Eigenverantwortlichkeit.

5. Frage: Wo liegen die ökonomischen Vorteile einer familienbewussten Personalpolitik und was haben die Unternehmen davon, gezielt Eltern einzustellen? Wie können Anreize geschaffen werden?

**Weidinger:** Finanzielle Anreize sind aus meiner Sicht ein schlechtes Instrument familienfreundlicher Politik: Familie ist schließlich kein grundsätzlicher wirtschaftlicher Belastungsfaktor für die Unternehmen, so dass sich entsprechende Subventionen (auch) hier verbieten sollten. Ein Anreiz für Unternehmen, die Arbeitszeitbelange familiär gebundener Mitarbeiter/innen zu berücksichtigen, sollte und kann es aus meiner Sicht sein, die betrieblichen Arbeitszeitsysteme durch einen Individualisierungsschub zu dynamisieren – ähnlich wie vor fast drei Jahrzehnten die tarifvertraglichen kollektiven Arbeitszeitverkürzungen Anstoß für die flexible Entkopplung von Besetzungszeit und individueller Arbeitszeit waren. In den Betrieben heißt es dann Abschied nehmen von kollektiven Einheitssystemen bei der Arbeitszeitgestaltung. Dies gilt übrigens nicht zuletzt auch im Schichtbetrieb: Hier lässt sich die wirtschaftlich erforderliche laufende Feinjustierung der Besetzungszeit und Besetzungsstärke häufig gut mit der Erweiterung persönlicher zeitlicher Gestaltungsspielräume für die Mitarbeiter/innen verbinden – bei allerdings insgesamt zunehmendem



Steuerungsaufwand.

Vor allem aber wird Familienfreundlichkeit deutlich erkennbar zur Voraussetzung dafür, entsprechend interessierte Bewerber/innen auf einem umkämpften Arbeitsmarkt für das eigene Unternehmen zu gewinnen.

*6. Frage: Sehen Sie künftig auch völlig neue Ansätze, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern? Wie können zum Beispiel „flexible“ Arbeitszeitmodelle (die oft arbeitgeberfreundlich sind) stärker zu „familienfreundlichen“ (also arbeitnehmerorientierten) Arbeitszeitmodellen werden?*

**Weidinger:** Arbeitszeitflexibilisierung ist ein weiter Begriff, der von einseitig (und zwar nicht nur arbeitgeberseitig!) dominierten Flexibilisierungsmustern bis zum Prinzip des „Gebens und Nehmens“ reicht, das meiner Ansicht nach als Nachfolgemodell klassischer Betriebshierarchie einen enormen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung geleistet hat. Als Kern der Arbeitszeitflexibilisierung sehe ich die Anpassung der Arbeitszeit an betriebliche Bedarfsschwankungen – Voraussetzung einer entsprechend höheren Kontinuität der Beschäftigungsverhältnisse trotz zunehmender betrieblicher Flexibilitätsanforderungen. Gerade dies hat allerdings vielfach zu einer kritischen Betrachtung der Arbeitszeitflexibilisierung geführt: Persönliche Belange der Mitarbeiter/innen werden in dieser Perspektive als den betrieblichen Interessen zu Unrecht nachgeordnet betrachtet. Ob solche Urteile berechtigt sind, beziehungsweise was als faire Balance zwischen Kundenorientierung, Wirtschaftlichkeit und Mitarbeiterorientierung gelten kann, darüber gehen die Meinungen auseinander. Sicher dürfte aber sein, dass sich seit einigen Jahren arbeitsmarktbedingt die Gewichte in Richtung Mitarbeiterorientierung verschieben; und dieser Prozess ist noch keineswegs abgeschlossen. Insofern erwarte ich, wie gesagt, eine Entwicklung zu differenzierteren betrieblichen Arbeitszeit-Angeboten mit größeren individuellen Flexibilitätsspielräumen.

*7. Frage: Eine letzte Frage: Wie vereinbaren Sie persönlich Beruf und Familie?*

**Weidinger:** Lebensphasenorientiert: Als unsere Kinder klein waren, haben meine Frau und ich uns die Betreuung geteilt, im Rahmen unserer jeweiligen beruflichen Tätigkeit und jeweils nicht ohne Reibungsflächen zwischen beiden Sphären. Dabei haben wir auch die Erfahrung gemacht, dass sich die Balance-Verhältnisse immer wieder verschieben, wenn Kinder größer werden, und dass es – zumindest für uns – zu keiner Zeit sinnvoll schien, Berufs- und Familiensphäre rigide gegeneinander abzugrenzen. Stattdessen habe ich die Familienphase vor allem auch als eine Phase erhöhter Anforderungen an die persönliche Flexibilität erlebt, nicht nur bei der Arbeitszeit – und gewiss nicht als Zumutung.